



BRUSSELS SCHOOL  
**IHECS**  
Journalism & Communication

CALENDRIER ET  
PLAN DE SUIVI 2013

## Calendrier et plan de suivi Actualisation 2013

À près de cinq ans du début de la mise en œuvre formelle de l'évaluation de la démarche *qualité* à l'IHECS, bien des changements se sont déroulés dans l'institut. Une partie de ceux-ci ont été la conséquence d'une ouverture encore plus grande à la demande d'entrées (en quatre ans, la population étudiante de l'IHECS a cru de presque 35%), autre fraction importante des modifications en cours sont le résultat de la métamorphose du paysage de l'enseignement supérieur comme des contraintes légales ; il n'en demeure pas moins que les mutations les plus fondamentales sont de l'initiative même de l'institut dans sa constante volonté de s'ajuster à son environnement social et professionnel et d'y ajuster en permanence sa pédagogie dans le respect de la spécificité qui est la sienne.

Cette identité revendiquée repose, comme la chose a pu être longuement développée dans le Rapport d'évaluation interne de 2009, sur un rapport bien particulier dans la transmission des savoirs ; cette pédagogie met systématiquement en avant une pluralité de modèles et une diversité d'approches, l'apprentissage y demeure prioritairement inductif avec des accents constamment mis sur la professionnalisation et sur la pratique la plus immédiate des métiers, sur le contact permanent avec des professionnels.

L'IHECS reste caractérisé par ces mêmes éléments : une méfiance face à la formalisation considérée comme une source de sclérose, une grande flexibilité bridée par les bornes décrétales (mais ces contraintes permettent par ailleurs de développer l'imagination), une réactivité constante et une culture largement informelle qui, à la fois, marquent un dynamisme institutionnel attesté et balisent une exigence de qualité et d'adaptation. Conserver de tels invariants dans les processus d'apprentissage proposés suppose, concrètement, face aux transformations du contexte, d'assumer une évolution parfois radicale des pratiques concrètes, des programmes, voire des espaces.

La démarche réflexive sur la qualité de notre enseignement initiée en 2008 et qui a trouvé dans l'écoute et le feed-back des experts en 2010 un point d'orgue a, d'évidence, permis de faire émerger une série de repères dont le Plan de suivi de 2011 s'est fait l'écho. Le bilan qui en est proposé ici respecte l'esprit qui avait prévalu à sa conception : à la fois réaffirmer des valeurs et des actes existant et proposer de nouvelles actions qui s'enracinent dans l'existant en cherchant toujours à aller de l'avant dans le souci du service que nous voulons rendre.

### **Rappel de la philosophie générale du plan de suivi 2010**

Les actions listées dans le plan 2010 ont mis au centre de leurs préoccupations la conservation d'une volonté de professionnalisation de la formation ; cette mise en avant de la pratique, cette intelligence avec les métiers, cette présence de professionnels apportant leurs expériences sont autant de préceptes qui ont guidé la réflexion stratégique dont le plan 2010 était le résultat.

Nous conserverons ici la nomenclature qui était la sienne. La petite vingtaine de lignes d'action garde leur numérotation ; celle-ci réfère au rapport transversal des experts (dont la synthèse présentait 32 recommandations, repris ici sous les R1 à R32) et aux recommandations présentes dans le rapport spécifique de l'institut (où neuf points étaient listés, repris dans ce tableau sous les RS1 à RS 9). Ces lignes d'action étaient également mises en relation directe avec les chapitres du Rapport d'évaluation interne auxquels elles répondaient. L'objectif en était d'établir les ponts les plus évidents avec l'ensemble de la démarche dont ce tableau des actions constituait une résultante.

Le listage des actions répond à la priorisation qui en avait été faite. Les 19 lignes d'action ne bénéficiaient pas de priorité « absolue » (comme il est demandé de le faire aujourd'hui), mais d'une hiérarchisation interne des priorités. Trois rangs de priorité avaient été définis : les priorités institutionnelles, les priorités organisationnelles et les actions prioritaires, dans chacun de ces rangs les actions étaient présentées en fonction d'une priorité décroissante. *In fine*, l'ordre global des lignes d'action (qui est conservé dans l'actuelle présentation) rend précisément compte de l'accent prioritaire qui leur était dévolu. Le très haut degré de réalisation qui pourra être constaté démontre que l'affirmation tenue dans le document de 2011 (« Il n'en reste pas moins que toutes les actions listées dans la grille doivent être à moyen terme mises en œuvre ; elles constituent la colonne vertébrale des actions quotidiennes orientées vers la qualité de l'enseignement. ») n'était pas de vains mots.

Dans la colonne « résultats attendus », la double présentation initiale a été conservée ; elle présentait en romain les attentes institutionnelles et en italique les indicateurs vérifiables. Ces derniers sont donc à mettre en relation avec les « éléments probants » de ce nouveau tableau.

### **Bilan des activités réalisées** *Tableau synoptique 2010-2013*

Toutes les lignes d'action proposées en 2010 ont été mises en œuvre au cours des trois dernières années et une majorité d'entre elles ont abouti. Toutefois, cet aboutissement n'est pas toujours le résultat qui était escompté ; la réalité ou le contexte –nous y reviendrons singulièrement dans la partie présentant le plan d'action 2013– se chargeant parfois de modifier la portée voire l'essence de la cible visée. Reste que ce tableau a permis de disposer d'une sorte de « tableau de bord » sommaire permettant à l'institut de se diriger au cours des années passées.

Pour une vision synoptique des lignes d'action passées, se référer au tableau des pages 4 à 13.

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>R13   chap. 2 et 3</b>	Actualisation des descriptifs de cours et mise au point d'un outil dynamique de gestion de ceux-ci.	Mai 2011	Accroître la visibilité et permettre une formalisation des formations dispensées.  <i>Mise à disposition sur l'internet et l'intranet des descriptifs</i>	Les descriptifs de cours sont à jour et disponibles en interne (i.e. via l'i-Campus).	Liste actualisée des descriptifs, accès en ligne sur l'intranet.		Travailler à leur mise en ligne sur l'internet.
<b>RS3   chap. 1 et 2</b>	Réforme de la gouvernance des sections.	Mars 2011 (décision)  Septembre 2011 (inscription au règlement et mise en œuvre)	Une meilleure organisation et répartition des responsabilités permettant un fonctionnement interne plus harmonieux et de conserver/accroître les relations à l'environnement.  <i>Changement du règlement</i>	La réforme a été acquise et mise en œuvre. Elle fonctionne depuis trois ans avec des bonheurs divers selon les sections.	Inscription au règlement d'ordre intérieur de l'IHECS. Mise en œuvre pratique (i.e. des élections au sein des sections). Réunions régulières des bureaux de section.	Efficacité diverse selon les sections.	Mise en place d'une évaluation de « la nouvelle gouvernance » dans les mois à venir. Ajustement éventuel des règlements.

.../...

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>RS4 – R7   chap. 2 (2.2.)</b>	Mise en œuvre d'une évaluation régulière des enseignements par années (et à terme des cursus) en complément des évaluations des cours.	Juin 2011	Réalisation des questionnaires et application de ceux-ci au 1 <sup>er</sup> bachelier.  <i>Application d'un questionnaire en ligne pour cette date</i>	Évaluation systématique des cycles. Évaluations régulières des enseignements.	Trois années d'évaluation (questionnaires à disposition).	Pas de possibilité de faire une évaluation en ligne (problèmes techniques autant que culturels).	Poursuite des campagnes (c'est devenu un automatisme).
<b>RS7   chap. 2 et 4</b>	Mise en œuvre d'une politique de communication interne et externe structurée.	Février 2011	Engagement d'un webmaster, mise en œuvre d'une ligne éditoriale, meilleure publicité interne et externe des actions et productions locales.  <i>Engagement de la personne</i>  <i>Un an plus tard : publications régulières (électronique et papier)</i>	La chargée de communication est engagée, elle gère la communication interne et externe de l'institut. La <i>newsletter</i> est diffusée hebdomadairement. La communication est plus fluide, le faire savoir de ce que nous faisons est mieux assuré.	Engagement d'une personne ; association du « chargé de communication » au personnel de coordination (cf. ROI de l'IHECS).	La prise en charge professionnelle de la communication met en lumière la quantité de besoins en ces matières. L'analyse de la situation était correcte, mais il paraît évident qu'il y avait encore une sous-estimation des besoins.	Une série des actions futures porte sur la communication, entre autres sur la prise en compte d'une charte et de bonnes pratiques dans l'usage des réseaux sociaux.

.../...

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>RS8 - R9   chap. 3 et 5</b>	Poursuivre le réseautage des anciens et le suivi des anciens diplômés pour réinitier et faire vivre ce réseau.	Octobre 2011	Permettre une meilleure insertion professionnelle des étudiants.  <i>Accroître le taux d'insertion professionnelle après un an (M2 + 1an)</i>	L'efficacité de l'insertion n'a pas été vérifiée. Les liens avec l'association des anciens sont plus forts que jamais.	Engagement d'une personne à temps-partiel sur ces questions. Refondation de l'association des anciens (IHECS Alumni). Préparation d'un annuaire actualisé des anciens.	Le lien direct entre l'association et l'insertion des jeunes diplômés n'est pas avéré. L'importance d'une association dynamique et professionnelle n'est pas remise en question.	Poursuivre le réseautage, entretenir les relations avec la nouvelle association (implantée désormais dans les locaux de l'IHECS).
<b>RS5   chap. 3</b>	Évaluer le maillage.	Janvier 2012	Conserver l'excellence de la technique et l'améliorer encore.  <i>Production et diffusion interne d'un rapport sur le maillage et son avenir ou ses aménagements</i>	Évaluation ponctuelle du processus de maillage (elle s'est effectuée comme d'habitude dans les sections).	Rapports (parfois informels) d'évaluation réalisés par les différents bureaux de section (cf. nouvelle gouvernance).	L'intérêt du maillage ne pose toujours pas question, l'évaluation transversale du processus n'a pas eu lieu, faute de temps).	Mise en œuvre à moyen terme d'une évaluation transversale du processus.

.../...

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>R11   chap. 3</b>	Conserver les cours en langues, veillez à leurs totales intégrations dans le programme des sections.	Permanent	L'enseignement des langues est internalisé. En bachelier des cours de langues sont dispensés en relation avec l'info-com et en master des cours en langue sont donnés.  <i>Le nombre de cours en langue reste stable ou croît</i>	Les cours de langue ont conservé le même poids et la même place : ils constituent toujours un des éléments de la spécificité IHECSienne, la communication passe avant tout par la maîtrise des langues.	Les cours de langue ont une place identique dans la formation. En bachelier, leurs crédits ont cru (bac 2 et 3). En master, les cours en langue ont été ramenés en M1. En bachelier, le français est également devenu une langue (poids en crédits accru et de taille égale que pour les autres langues)	Le changement de responsable du département des langues a participé à la redynamisation de la réflexion sur les langues en info-com.	Dès 2010, nous avons souligné le caractère permanent de cette action ; elle demeure donc d'actualité.

.../...

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>R30</b>	Adapter le fonctionnement quotidien de l'institution à un flux encore croissant d'étudiants.	Janvier 2012	Permettre une meilleure réussite et conserver une bonne insertion professionnelle des diplômés.  <i>Conserver un taux de réussite stable (meilleur) malgré l'accroissement du nombre d'étudiants en 1<sup>er</sup> bachelier (et dans tout le cursus)</i>	Stabilité des taux de réussite en bachelier.	Inscription en 2011 de plus de 700 étudiants en 1 <sup>ère</sup> année de bac, sans incidence majeure sur le taux de réussite.	La question de la gestion des flux devient importante dans la mesure où la « vague » de 2011 atteint maintenant le 3 <sup>ème</sup> bac.	Rester sensible à la question.
<b>RS7   chap. 4</b>	Recréation du site de l'institut.	Janvier 2010	Amélioration de l'information et de sa structure, caractère dynamique du site.  <i>Existence d'un site neuf</i>	Le nouveau site rend satisfaction ; il a été disponible à la date convenue et vient d'être réorganisé pour la première fois après trois ans (juillet 2013).	Le site est disponible. L'intranet a été refondu. Un nouveau site est dédié au pédagogique (Cleo) et un autre à l'e-learning (Sam).	La profusion de sites pose une fois de plus la question de la gestion des communications : il n'est ni sein ni possible de tout confondre, mais trop de distinctions perturbent l'utilisateur.	La réflexion sur nos communications en ligne doit rester une préoccupation constante ; elle se retrouve dans les actions de notre plan actualisé.

.../...

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>R30   chap. 3</b>	Maintien et formalisation du test initial à l'entrée (affinage de la correction et avis circonstanciés sur les résultats obtenus) ; cette première épreuve permet à l'étudiant entrant de se tester sur trois dimensions (anglais, français, culture générale).	Permanent	La sélection des étudiants entrants est interdite et impossible : il est nécessaire de permettre aux jeunes désirant rejoindre l'IHECS de pouvoir s'évaluer le plus objectivement possible et ainsi d'arriver à s'orienter avec le plus de pertinence.	Le test est maintenu et doit servir aux étudiants pour s'autoévaluer.	Les tests des années passées.	Les tests sont maintenant tous sous forme de QCM. Ils doivent permettre une meilleure remédiation en permettant aux étudiants et aux enseignants d'identifier les carences et les étudiants à problème.	L'utilisation des tests dans une politique de remédiation plus active doit être inscrite dans le plan actualisé.
<b>RS7   chap. 4</b>	Revalorisation et refondation de la plateforme intranet de l'institut.	Janvier 2012	Permettre une utilisation plus régulière par les membres de la communauté, en faire un espace de réel e-learning.  <i>Mise à disposition d'une plateforme intranet</i>	Les plates-formes existent et sont utilisées.	Refonte du site, refonte de l'i-Campus, création d'une plate-forme pédagogique (Cleo), création d'une plate-forme d'e-learning (Sam).		Évaluation des différentes plates-formes, organisation plus <i>user-friendly</i> de l'ensemble de celles-ci. Réflexion sur les médias sociaux dans ce même cadre.

.../...

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>RS9   chap. 5</b>	Mise en œuvre d'un inventaire dynamique des productions et activités scientifiques de l'institut.	Octobre 2011	Arriver à faire (re)connaître le savoir-faire des membres de l'institut.  <i>Mise à disposition sur l'internet et l'intranet d'un catalogue dynamique des productions</i>	Prise en charge de cette tâche par la direction de la recherche appliquée.	Premier listing triennal des productions (cf. Rapport d'activité).	La collation est effectuée sans pour autant que la diffusion ne soit aujourd'hui assurée.	
<b>RS8 - R9   chap. 5</b>	Poursuivre le réseautage des professionnels.	Permanent	i. Permettre l'entretien des connaissances et de la veille professionnelle. ii. Conserver la possibilité de constituer une « réserve de recrutement » de professionnels.  <i>Disposer dans chaque section d'un fichier à jour des contacts</i>	Travail pris en charge par les bureaux de section, singulièrement par les attachées de section.	Fichiers disponibles dans les sections.		Permanent.

.../...

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>RS2   chap. 2</b>	Actualisation de la pédagogie des médias à l'occasion de l'accroissement du nombre d'étudiants dans le premier cycle.	Janvier 2012	Conserver malgré le nombre croissant d'étudiants un rapport dynamique et actif à la pratique des médias.  <i>Programme de cours et descriptifs de cours « médias »</i>	Réorganisation spatiale des médias. Mise en œuvre d'une politique des travaux « trans-médiatiques » en master.	Transformations spatiales.		Réflexion sur certaine forme d'optionnalisation des médias induite entre autres par le travail trans-médiatique.
<b>R30   chap. 3</b>	Faire du 1 <sup>er</sup> bachelier une année d'autonomisation des nouveaux étudiants à travers une pédagogie adaptée et des aides et soutiens à la réussite.	Permanent	Meilleure orientation des étudiants et accroissement du taux de réussite.  <i>Stabilité ou croissance du taux de réussite en 1<sup>er</sup> bachelier</i>	Croissance du nombre d'étudiants. Stabilité relative des taux de réussite. Modification des modalités d'évaluation (examens).	Réforme actuel du 1 <sup>er</sup> bachelier (nouveau programme en 2013-2014).	L'ouverture du 1 <sup>er</sup> bac à tous les étudiants demandeurs en 2011 (pressions i.e. politiques) nous a contraint à modifier nos modalités d'évaluation (QCM) tout en restant particulièrement attentif à la réussite des étudiants).	Permanent
<b>RS2, RS8 – R15   chap. 2</b>	Alimenter la réflexion sur les programmes des relations avec les professionnels membres du corps professoral et/ou anciens.	Permanent	Mise en phase des programmes avec la réalité du monde professionnel.  <i>Rapports des Présidents de section (annuels)</i>	Stabilité des professionnels dans les jurys et dans le personnel enseignant.	Composition des jurys. « Document 3 » reprenant le personnel.	Présence stable des professionnels dans le personnel. Lien permanent des sections avec les métiers.	Réforme des programmes orientée entre autres par les <i>learning outcomes</i> (février 2014).

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>(RS4) R15   chap. 2 et 3</b>	Entretien la relation de proximité entre les étudiants et les enseignants.	Permanent	Développer un rapport original à la pratique et concourir à dépasser la seule transmission des savoirs.  <i>Évaluations périodiques</i>			Rien d'inattendu : ce type de relation reste la norme et demeure informelle. Certaines activités étudiantes y concourent (e.a. la Nuit des médias, les crédits-projets ou les mémoires médiatiques).	Permanent
<b>(R12)   chap. 5</b>	Encouragement aux mobilités internationales.	Permanent	Concourir à l'ouverture d'esprit des étudiants et à leur meilleure insertion professionnelle.  <i>Nombre stable ou croissant de contrats Erasmus / Nombre croissant d'autres types d'échanges (base 2010)</i>	Dévalorisation partielle du premier quadrimestre de 3 <sup>ème</sup> bac (année et semestre des échanges) : la norme est tellement à la mobilité que cela dévalorise les cours de l'institut.	Accroissement du nombre d'échanges (175 sortants, 80 entrants) ; accroissement du nombre de destinations (plus d'une cinquantaine dont plus de dix hors Europe [USA, Canada, Chine, Mexique, etc.]	Une revalorisation des cours du premier quadrimestre de 3 <sup>ème</sup> bac est au programme : il faut que la mobilité demeure un choix et donc le renoncement à quelque chose.  La piste proposée est de remettre des cours de médias au premier quadrimestre du 3 <sup>ème</sup> bac.	Permanent, à partir de l'an prochain (mobilité 2014-2015) l'ensemble des destinations ne seront plus pourvues (moins d'étudiants en mobilité que de possibilités, le but est double : d'une part une facilité de gestion face à l'accroissement de dossiers et d'autre part la volonté d'entretenir une rareté relative).

<b>Ligne d'action</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Éléments probants</b>	<b>Commentaires éventuels</b>	<b>Suivi à donner</b>
<b>RS8   chap. 3 et 5</b>	Mise à jour de l'annuaire des anciens.	Permanent	Développement de la collaboration avec <i>IHECS Alumni</i> et transfert d'informations.  <i>Existence d'une base de données actualisée et dynamiques des anciens</i>	Revalidation de l'association des anciens (refondée sous le nom de IHECS Alumni).	Publication en octobre-novembre 2013 d'un annuaire (papier et en ligne) des anciens.	Le travail de récolte est imposant et a été réalisé par l'IHECS pour l'asbl des anciens.	Permanent

## L'IHECS en 2013

Il n'est pas ici le lieu de faire l'inventaire des modifications et transformations que l'IHECS a assumé au cours des cinq dernières années ; le dernier *Rapport d'activité* triennal en est un écho suffisant. Néanmoins, depuis le *Rapport d'évaluation interne* de décembre 2009, et la chose a déjà été évoquée, l'institut s'est profondément transformé ; paradoxalement, ces modifications s'enracinent dans la conviction que la protection des invariants institutionnels –appelés *supra* comme définissant notre identité spécifique– supposent des ajustements, voire des mutations, organisationnels.

Deux chapitres d'inégale importance sont ici à évoquer. D'une part, le contexte au sein duquel l'IHECS évolue ; le cadre politique et légal de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (Communauté française de Belgique) reste l'objet de changements permanents, voire dans les derniers mois d'une révolution radicale. Au cours des dernières années, cette évolution du paysage de l'enseignement supérieur a amené l'IHECS à être proactif et à ajuster constamment ses pratiques et sa politique à cet environnement. Dans les prochains mois, les transformations induites par l'actuel projet de décret du ministre de l'enseignement supérieur devraient avoir une importante incidence sur la gestion étudiante. Comme à chaque étape de son existence, l'institut voit dans ces contraintes légales certes une source d'obligations quotidiennes mais surtout des « opportunités » pour son déploiement et son action dans le monde de l'enseignement et de la formation à la communication. D'autre part, le second chapitre concerne l'évolution interne de l'institut ; au lendemain de la réforme de la gouvernance –initiée en 2010– le recteur s'est vu confier la direction-présidence de la Haute école Galilée, ce double événement a amené à la mise en place de nouvelles équipes au sein de l'institut. Continuité dans les objectifs et les valeurs, renouvellement d'une partie des cadres, tout concourt à un approfondissement des logiques pédagogiques et pratiques de l'IHECS. Retenons dans l'ensemble sept points qui nous permettent de structurer un portrait actualisé de l'institution.

(i) Début 2011, l'engagement d'une chargée de communication par l'IHECS lui a offert la possibilité de professionnaliser sa communication (interne comme externe), ce qui était par ailleurs une des recommandations des experts qualité. En deux années, l'impact de cette fonction sur l'organisation dans son ensemble a été notable. Quelques éléments peuvent être soulignés : la publication régulière d'une *newsletter*, une première refonte des différents sites inter- et intranet, la publication (virtuelle dans un premier temps) d'un Média Portfolio annuel présentant les meilleurs travaux médiatiques des étudiants de master, l'intégration de la communication (avec, entre autres, la présentation d'une charte graphique transversale) ou, encore, la perspective d'actions dans les médias sociaux où l'IHECS est présent (par exemple, depuis cette professionnalisation, un accroissement de plus de 2000 fans sur Facebook avec aujourd'hui plus de 3100 fans) mais d'une façon insuffisamment structurée.

(ii) En septembre 2011, l'ouverture de la première année de bachelier à un plus grand nombre de candidats qui a amené les étudiants de première année à être deux fois plus nombreux. Depuis des années, l'institut ne pouvait accepter plus de trois cents étudiants en première année ; les demandes étaient bien supérieures et cette situation ne pouvait plus durer. L'accueil préparé de cette nouvelle vague d'étudiants a supposé de dédoubler les cours en première année et à devoir jongler avec les locaux pour caser l'ensemble des étudiants. L'encadrement a également été revu à la hausse pour que le nombre ne puisse constituer un handicap ; ces investissements ont été lourds pour l'institut.

L'évaluation des étudiants a été ouverte à l'utilisation de questionnaires à choix multiples (QCM) qui ont permis de gérer des examens pour de tels auditoires ; cependant, l'utilisation de ces QCM a été balisée et encadrée d'une réflexion collective. En 2013, une première réforme des programmes de première année introduit quelques nouveautés en termes d'écriture en proposant un cours de six crédits se substituant à ceux existant en ces matières et qui devra mettre l'accent tant sur la forme que sur les questions de structuration de la pensée, de narration ou d'argumentation.

(iii) Les dernières années ont également été le témoin d'une modification de la communication pédagogique avec les étudiants. Un outil informatique de confection des horaires a été acquis ; il permet une plus grande flexibilité et, à terme, une lisibilité plus aisée (et en ligne) des horaires. Un nouvel outil de relation pédagogique avec les étudiants a également été mis en ligne ; Cleo (sur une base claroline) offre aux étudiants des espaces cours (à ce jour plus de 320) en ligne et la possibilité de dialoguer avec leurs formateurs. Plus de 98 % des étudiants sont aujourd'hui inscrits sur cette plate-forme. D'autres projets ont encore vu le jour, entre autres en termes d'apprentissage en ligne (une plate-forme d'e-learning, Sam, a eu en 2012 un premier succès d'importance).

(iv) Un défi majeur a été et demeure celui de l'enseignement de la communication appliquée par rapport à l'emballage technologique et à la rupture des frontières entre médias. Particulièrement attentif aux métiers de la communication, l'IHECS et ses membres ont donc développé une série de projets misant sur le *transmédiatique* et sa pédagogie. L'idée centrale est de préparer nos étudiants, qui ne sont pas des techniciens des médias mais des communicateurs les utilisant, à coordonner et à utiliser toute la palette des médias. À titre d'exemple, ce projet s'incarne dans différentes actions. Des cours spécifiques ont été mis en place (i.e. une *masterclass* en webjournalisme ou un cours à option *Netexplo*). Une intégration a été officialisée en différents cours ; en bac 2, un dialogue organisationnellement structuré s'est établi entre différents cours médiatique, en master 1 un atelier réunissant plusieurs cours autour d'un projet commandité a été mis en œuvre (avec le *Mundaneum* à Mons et en intégrant Jamy Gourmaud, professeur invité, comme chef d'orchestre). Enfin, les travaux médiatiques de mémoire, en master 2, se sont ouverts à ce projet transmédiatique, intégrant dans une même équipe d'étudiants une pluralité de supports et de techniques dans un but unique : la communication des idées et projets du commanditaire.

(v) Les mobilités étudiantes restent un fer de lance et une priorité de l'institut ; le nombre de destinations n'a cessé de croître tout comme le nombre d'étudiants en mobilité (en 2013, 173 mobilités étudiantes ont été planifiées en troisième année de bachelier, soit plus de 40 % des étudiants de cette promotion). Cet état de fait est également soutenu financièrement par l'institut puisqu'un certain nombre de ces destinations ne relèvent plus d'Erasmus (par exemple, les échanges avec l'université de Springfield, de Moncton ou de Moscou). L'investissement dans le cadre européen demeure aussi très présent, entre autres à travers la participation active à une radio-école (LNfm) ou la poursuite d'*executive masters*. Malgré un contexte décréteil qui ne prévoit toujours aucun subside ou aucun support pour la recherche, cette dernière reste dynamique – même si trop souvent individuelle – au sein de l'institut. Une fois encore, au simple titre d'illustrations, en décembre 2011, l'IHECS devenait membre du LASCO pour former ensemble le plus important groupe de recherche en communication des organisations ; fin 2013 verra quant à elle la publication des premiers numéros de la collection IHECS[dot]com dont le but sera d'assurer la diffusion des recherches et des textbooks de l'institution.

(vi) Un cinquième master a été créé en co-organisation avec l'UCL à l'IHECS ; ce master « orphelin » –dans la mesure où il ne repose pas prioritairement sur le bachelier de l'institut, mais est ouvert à une série de bacheliers, principalement dans les domaines pédagogiques– est consacré à l'Éducation aux médias. La rentrée de 2013 assistera à l'entrée de la première promotion d'étudiants d'un nouveau type pour l'IHECS. Ces préoccupations de transmission et d'éducation ne sont pas totalement nouvelles pour l'institut, mais prennent une nouvelle ampleur à travers ce programme dont la finalité est de former les formateurs qui pourront offrir à la société les clefs de compréhension de notre société de communication.

(vii) Un petit bémol dans la situation actuelle est la disparition en 2010 d'un coordinateur qualité local. En effet, le coordinateur en place accédant à des fonctions de direction, il n'était plus possible qu'il gère la qualité au sein de l'institut (il demeure par ailleurs le coordinateur qualité de la Haute école). Si le fait qu'il n'ait pas été possible de lui trouver un successeur pose un réel problème, la fonction en elle-même a pu être reprise informellement par le personnel de coordination chargé de cours généraux, du département des langues ou des médias. Ces différentes personnes –en plus des présidents de section qui en assumaient déjà largement la charge dans les masters– ont repris le flambeau avec l'aide de la direction et mènent à la fois les réflexions nécessaires à la qualité ou les évaluations utiles à son pilotage. Par ailleurs, depuis 2012, l'Institut s'inscrit dans le Trendence Graduate Barometer organisé en Europe par le Trendence Institut GmbH et qui, après enquête auprès des étudiants, fournit un rapport institutionnel offrant à la fois des résultats locaux (y compris des indicateurs de performance) et des comparaisons avec les étudiants belges et européens ; au terme de ces deux campagnes où environ un cinquième de nos étudiants ont répondu à l'enquête, les résultats sont globalement rassurants, tout en objectivant certains carences connues (i.e. les services administratifs).

L'ensemble de ces éléments constitue une trame essentielle pour saisir les priorités qui organiseront et soutiendront les perspectives quinquennales évoquées *infra*.

### **Actualisation du plan de suivi**

Le rapide état-des-lieux brossé dans le paragraphe précédent nous offre le cadre au sein duquel réfléchir les enjeux de l'institution, ceux-ci définissant *de facto* les axes structurant nos actions pour les prochaines années. Une fois encore, la relative labilité du paysage de l'enseignement supérieur en Communauté française (soumis à des prescrits locaux comme internationaux) et du cadre légal (décrétal) auquel nous serons confrontés rend cette planification partiellement incertaine. Le risque, inhérent à toute activité, ne doit évidemment pas être sclérosant, mais être la source de circonstances opportunes à saisir.

Nous réaffirmons une fois encore que nos priorités demeurent enracinées dans notre identité ; cette spécificité n'est pas l'objet de notre enseignement, mais la manière dont nous cherchons à enseigner la communication, par l'exemple et la pratique, par la rigueur de l'analyse, de la critique et de la contextualisation intellectuelle constamment alliée au projet et à ses contraintes réelles. L'ensemble se déployant dans une culture de l'excellence, de la convivialité et de l'informel où le dynamisme et la flexibilité sont attendus autant de la part de l'institution que de son personnel ou de ses étudiants.

Dans cette perspective, quatre axes subsument les priorités de l'institut : l'excellence pédagogique, le professionnalisme de notre communication, la gestion et l'organisation de l'institution elle-même et, enfin, le maintien de l'ouverture à l'environnement académique, professionnel et social. Au sein de

ces axes, le positionnement des actions n'est pas toujours aisé dans la mesure où nombre d'entre elles demeurent transversales. Leur place relève ainsi moins d'une évidence abstraite que d'un choix institutionnel concret. Ainsi, une partie des actions « permanentes » listées dans le plan 2010 se retrouvent encore dans l'actuel ; par ailleurs, la volonté de ne pas multiplier le tableau synoptique à l'infini nous a amenés à ne pas indiquer l'ensemble des actions, ne conservant que les plus symptomatiques.

La grille en elle-même est reprise au canevas explicatif proposé par l'Agence. Elle rend compte des actions avancées pour améliorer la qualité de notre enseignement ; comme évoqué ci-avant, elle se base moins sur les recommandations des experts –déjà anciennes aujourd'hui– que sur notre analyse qui a bénéficié de l'expérience de ce riche regard extérieur.

### **Tableau synoptique des actions 2013**

Nous venons de l'explicitier, les recommandations –de juin 2010– émises par le comité des experts n'est pas la source principale de nos options stratégiques ; d'évidence, elles demeurent largement sous-jacentes à ce que nous proposons, toutefois elles paraissent aujourd'hui, trois ans plus tard, bien lointaines. Lorsque nous ne mettons pas nos actions en relation avec une recommandation la colonne y afférant débute par un tiret (« – | Option institutionnelle »).

Dans la version précédente de notre plan de suivi, les priorités étaient distinguées en trois niveaux d'urgences, les priorités institutionnelles, organisationnelles et les actions prioritaires. Cette distinction est maintenant abandonnée au profit d'une hiérarchisation décroissante interne à chaque axe : les premières actions ont plus d'urgence ou d'intensité que les dernières.

La question des échéances conserve une certaine ambiguïté. Le plan de suivi n'est pas au sens propre un plan stratégique ; il est un outil de structuration de notre réflexion et de nos actions programmées. Un nombre toujours important d'actions évoquées demeure des actions permanentes, c'est-à-dire qu'il nous paraît utile de déployer constamment dans le pilotage de l'institut. D'autres ont des échéances toutes théoriques. D'autres enfin ont une planification matérielle concrète. Cette diversité se lit dans le tableau ; cette diversité n'influence cependant pas le caractère plus ou moins prioritaire de l'action.

Enfin, comme nous l'avions mis en œuvre dans la version 2010 du plan de suivi, les résultats attendus pour l'IHECS sont repris en caractères romains dans la colonne qui leur est destinée ; des indicateurs qui permettront *ex post* de juger du degré atteint par les actions sont repris dans la même colonne mais en italique.

Le tableau synoptique rendant compte des actions futures est repris dans les pages 18 à 24.

**Conservation de l'excellence et de la spécificité de la pédagogie développée à l'IHECS**

<b>Recommandation   Option institutionnelle</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Degré de réalisation</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Concevoir des projets transversaux   Valider le caractère transmédiatique de la formation médiatique</b>	Valider par une année de cours les espaces médiatiques redessinés.	Priorité haute, il faut pouvoir ajuster les pratiques.	Coordinateur des médias, Direction.	Les espaces ont été validés partiellement par un demi-quadrimestre d'usage.	Janvier 2014.	La question de l'espace n'est qu'un prétexte et un cadre : l'objectif est de refondre l'enseignement médiatique en le faisant coller au plus près aux réalités contemporaines tout en conservant la spécificité de l'IHECS.
<b>–   Réorganiser les programmes de bachelier</b>	Mettre à jour le programme de bachelier en le structurant en unités d'enseignement plus vastes.	Priorité haute.	Direction, Coordinateur des cours généraux.	La réflexion est en cours, une toute première réforme a eu lieu en bac 1.	Rentrée 2014 (dans une logique de vagues : bac 1 en 2014, bac 2 en 2015, bac 3 en 2016).	Plus grande cohérence des unités d'enseignement, meilleur encadrement des étudiants, priorité conservée à la pratique et à l'analyse, mais ouverture à la narration et à l'argumentation.  <i>Le nouveau programme est admis et mis en œuvre.</i>

<b>Recommandation   Option institutionnelle</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Degré de réalisation</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Tenir compte de l'évolution constante de l'INFOCOM   Conserver une innovation pédagogique</b>	Soutenir et développer la conception et la diffusion de l'e-learning, d'abord dans les médias, ensuite dans les autres cours.	Priorité haute.	Département e-learning, Direction.	En 2013, une première vague de cours médias en e-learning a été mise en œuvre.	Permanente.	La formation en e-learning permet une réorganisation des priorités (e.a. classes inversées) et remet le projet au centre des préoccupations étudiantes et enseignantes.  <i>Le catalogue de cours en e-learning s'accroît substantiellement.</i>
<b>Approfondir les réflexions sur l'évaluation des enseignements   –</b>	Conserver les évaluations d'enseignement et développer les évaluations de cycle (bachelier et master).	Priorité moyenne.	Direction.	Les évaluations sont menées et diffusées, elles ne remportent guère de succès auprès des... étudiants.	Permanente.	Un outil de pilotage des programmes et de compréhension des étudiants.  <i>Les évaluations sont produites et les étudiants y répondent.</i>
<b>Développer les échanges   Conserver l'ampleur des échanges internationaux</b>	Encourager les mobilités internationales enseignantes et étudiantes (y compris intra-belge).	Priorité moyenne.	Direction des études, Coordinatrice des échanges internationaux.	Cette action est une spécificité historique de l'institut.	Permanent	Concourir à l'ouverture d'esprit étudiante et à l'insertion professionnelle.  <i>Nombre stable de contrats de mobilité ; accroissement du nombre de destinations ; accroissement des mobilités enseignantes.</i>

<b>Recommandation   Option institutionnelle</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Degré de réalisation</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Renforcer l'orientation des étudiants   Travailler à la remédiation des étudiants</b>	Maintenir et formaliser les tests d'entrée.	Une actualisation des tests est nécessaire.	Direction.	Les tests existent et sont utilisés ; il faut les conserver et les affiner.	Rentrée 2014, ajustement permanent.	Le test n'est jamais un test d'entrée (examen ou concours), mais il peut devenir un outil d'orientation des étudiants de première génération et offrir la base d'un travail i.e. dans les cours de langues (étrangères et écriture).
<b>Envisager de cours en langues...   Considérer que la communication et la maîtrise des langues sont liés</b>	Conserver des cours en langues, en accroître la place en master en les intégrant dans les programmes.	Ce n'est pas au sens propre une priorité, la chose est en œuvre et doit se poursuivre.	Direction, Présidents de section, Coordinateur du département des langues	La chose est acquise de manière minimale (deux cours) dans toutes les sections. Elle peut être accrue.	Permanente	Meilleure employabilité (connaissance des langues et maîtrise des enjeux communicationnels)  <i>Accroissement du nombre de cours en langues.</i>

**Poursuite de la professionnalisation de la communication de l'IHECS et mesure de sa performance**

<b>Recommandation   Option institutionnelle</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Degré de réalisation</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Repenser et rationaliser les canaux de communication   –</b>	Travailler à la structuration et à la réorganisation des différents sites (intra- et internet) de l'IHECS.	Priorité haute.	Chargée de communication (avec l'aide d'un consultant externe).	Le travail est en cours, la réflexion est menée et les sites ont en partie été rafraîchis.	Rentrée 2014.	Une plus grande cohérence et une meilleure lisibilité des différents sites, une structuration (hiérarchisation) de ceux-ci.  <i>Les sites sont actifs dans leur nouvelle version.</i>
<b>–   Poursuite de l'intégration communicationnelle</b>	Développer (poursuivre) une politique institutionnelle de communication.	Cette action est menée depuis deux ans, elle garde une priorité haute.	Chargée de communication, Direction.	L'intégration de la communication est un travail constant pris en charge par la chargée de communication.	Permanente, action spécifique pour la rentrée 2014.	Disposer de cadres de référence (e.a. charte graphique et <i>guidelines</i> de la communication).  <i>Production d'une charte de la communication à destination des membres de la communauté.</i>
<b>–   Veille face aux canaux médiatiques contemporains</b>	Développer et structurer une politique de communication sur les réseaux sociaux.	Priorité moyenne.	Chargée de communication, La communauté.	L'IHECS et ses membres sont présents sur les réseaux sociaux, mais à ce jour sans politique.	Janvier 2014.	Meilleure notoriété et gestion de l'image. Du côté étudiantin il s'agit aussi d'un exercice pratique.
<b>Systématiser le suivi des anciens   Établir une communication</b>	Appuyer l'association IHECS Alumni et diffuser la <i>newsletter</i> de	Priorité moyenne.	Chargée de communication.	La <i>newsletter</i> existe et est diffusée, le lien	Fin 2013.	Accroître le réseautage (anciens-anciens, anciens-IHECS, anciens-

« longitudinale »	l'institution.			avec les anciens n'est pas encore fermement établi.		étudiants) et resserrer les liens identitaires.
-------------------	----------------	--	--	---	--	---

### Développement et mise en œuvre renouvelée d'outils de gouvernance, de gestion et d'organisation de l'IHECS

Recommandation   Option institutionnelle	Description de l'action	Degré de priorité	Responsable(s)	Degré de réalisation	Échéance(s)	Résultats attendus
–   Pouvoir compter sur des équipes de gouvernance	Réaliser une évaluation de la gouvernance des sections et ajuster les pratiques et le règlement à ces résultats.	Cette action est urgente et constitue un élément important de la gestion des sections.	Direction	Initiée par des rencontres entre les présidents de section et la direction.	Juin 2014.	Support à la gestion de l'institut, clarté des règles de gouvernance interne, distribution équitable et claire des responsabilités, motivation des équipes et des sections.  <i>Ajustement du règlement.</i>
Systématiser la démarche qualité   –	Désigner et former un responsable qualité pour l'IHECS.	Priorité moyenne.	Direction	La fonction est actuellement assumée <i>de facto</i> par les membres du personnel de coordination (cf. règlement).	Rentrée 2014.	Une clarification de la fonction et l'existence d'un interlocuteur à la direction.  <i>La personne est nommée.</i>
–   Conserver la motivation du personnel et corriger les inégalités	Veiller à une gestion du personnel permettant la motivation des personnes investies et de remotiver les autres.	Priorité moyenne.	Direction.	L'écoute des personnes est actuelle ; il faut aussi arriver à remotiver les	Rentrée 2015.	Disposer d'un personnel motivé et efficace qui met le bien collectif en avant et considère que l'objectif est la formation générale

				moins actifs.		des étudiants (et non leur performance locale).
--	--	--	--	---------------	--	---

**Maintien et amplification des relations et de l'ouverture à l'environnement académique, professionnel et social de l'IHECS**

<b>Recommandation   Option institutionnelle</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Degré de réalisation</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>–   Ajustement au nouveau paysage de l'enseignement supérieur en CFB</b>	Mettre en œuvre des co-diplômations des masters avec des institutions universitaires.	Priorité haute.	Direction, Présidents de section.	Les contacts sont déjà en cours.	Rentrée 2015	Reconnaissance définitive du niveau 7 (cadre de certification) des masters de l'IHECS. <i>Existence d'un accord.</i>
<b>Exploiter les relations tissées avec la profession pour définir un référentiel de compétences métier   Réforme des programmes en fonction des learning outcomes</b>	Mise à jour des cinq programmes de master	Priorité haute, il s'agit à la fois d'un choix institutionnel et d'une contrainte légale.	Direction, Présidents de section.	Les réflexions sont en cours à des degrés divers selon les sections.	Février 2014 (pour validation par les instances de l'IHECS puis de la HEG)	Disposer pour les masters de programmes basés sur les acquis d'apprentissage. <i>Disposer de nouveaux programmes de cours.</i>

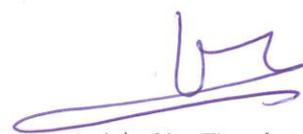
<b>Recommandation   Option institutionnelle</b>	<b>Description de l'action</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Degré de réalisation</b>	<b>Échéance(s)</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Exploiter les relations avec le milieu professionnel   Construire les programmes en relation avec les métiers</b>	Alimenter la réflexion permanente sur les programmes des relations avec les professionnels présents dans le corps professoral, les anciens et la profession.	Action prioritaire affaiblie par sa nécessaire permanence.	Présidents de section.	La chose est menée actuellement et ne doit pas être abandonnée.	Permanente	Mise en phase constante des programmes avec le monde professionnel.  Meilleure employabilité des étudiants sortants.
<b>Systématiser le suivi des anciens   Soutenir l'association des anciens</b>	Mise à jour de l'annuaire des anciens, Organisation d'événement à leur destination	Priorité moyenne.	Direction, IHECS Alumni	Une version de l'annuaire est en voie de finalisation. Une activité « corporate » est planifiée.	Diffusion de l'annuaire en novembre 2013.	Redynamisation de l'association des anciens.  <i>Actualisation de la base de données. Organisation d'événements.</i>
<b>Veiller à assurer la retombée de la recherche   Développer la recherche appliquée</b>	Encourager la recherche appliquée et la diffusion de celle-ci à travers les publications (i.e. dans la collection IHECS[dot]com).	Priorité moyenne.	Direction de la recherche appliquée, Direction.	La collection existe tout comme la recherche (individuelle).	Juin 2015. (Cela reste un action permanente.)	Un dynamisme plus grand et une notoriété plus importante sur les questions de recherche.  <i>Nombre de publications.</i>

**Signataires**

Frédéric Moens  
**Directeur des études**  
*Institut des hautes études  
des communications sociales*



Luc De Meyer  
**Directeur de catégorie**  
IHECS



John Van Tiggelen  
**Directeur-président**  
*Haute école Galilée*